

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AIRTON JOSÉ MORGANTI JÚNIOR**

**FLUXO DE CAIXA PARA O TRANSPORTE ESCOLAR**

**Florianópolis  
2004**

**AIRTON JOSÉ MORGANTI JÚNIOR**

**FLUXO DE CAIXA PARA O TRANSPORTE ESCOLAR**

Trabalho de Conclusão de Estágio  
apresentada à disciplina Estágio  
Supervisionado – CAD 5236, como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina,  
área de concentração em Finanças.

Orientador:  
Prof. Altair Acelon de Melo

**Florianópolis  
2004**

**AIRTON JOSÉ MORGANTI JÚNIOR**

**FLUXO DE CAIXA PARA O TRANSPORTE ESCOLAR**


Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Altair Acelon de Melo  
Orientador



Prof. Hans Michael Van Bellen  
Membro



Prof. Alexandre Marino Costa  
Membro

Florianópolis, 1 de julho de 2004.

*Dedico este trabalho à minha mãe,  
Neida Maria Anzanello.*

**Agradeço a minha filha Daniela Carolina da Silva Morganti e minha esposa Luciane da Silva Morganti, pelo carinho e compreensão pelas horas de ausência e do incentivo e força que me deram para poder continuar e chegar até este momento.**

**Agradecimento especial a Leandra Eckert pela ajuda na própria elaboração e configuração deste trabalho.**

**Agradeço a meu orientador Prof. Altair Acelon de Melo, pelo auxílio e direcionamento durante o período em que fui seu orientando.**

**Por fim, agradeço a todas as pessoas que de alguma forma colaboraram com esse trabalho ou me apoiaram e incentivaram a sua realização.**

**Obrigado a todos.**

## RESUMO

56

MORGANTI, Airton José Jr. *Fluxo de caixa para o Transporte Escolar*, 2004, 57 páginas. Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este estudo tem o objetivo de demonstrar de que forma uma boa gestão de fluxo de caixa pode auxiliar as empresas de Transporte Escolar a aumentarem sua lucratividade, bem como planejarem seu futuro e as possibilidades de permanência no mercado. Por ser um assunto abrangente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, onde foi possível apresentar a atividade exercida por estas pequenas empresas e identificar o perfil de seus proprietários. Através de um estudo de caso aplicar um modelo de fluxo de caixa adaptado à realidade dessas empresas. Para tanto, buscou-se conceituar fluxo de caixa, explicar seus objetivos, apresentar programas de implementação e análise dos benefícios de sua utilização. Aplicando o fluxo de caixa adaptado a realidade dessas empresas, é possível extrair informações importantes sobre as necessidades de caixa da empresa, bem como, identificar as origens e aplicações dos recursos gerados. Estas informações servirão de base para a tomada de decisão, visando manter uma boa saúde financeira da empresa e possibilitando uma análise dos resultados obtidos em sua atividade.

**Palavras-chave:** Fluxo de Caixa, Planejamento e Controle, Transporte Escolar.

**LISTA DE QUADROS**

**Quadro 1 - Modelo básico de Fluxo de Caixa .....30**

**Quadro 2 - Modelo de mapa de controle de entradas de caixa.....35**

**Quadro 3 - Modelo de mapa de controle de saídas de caixa .....37**

**Quadro 4 - Modelo de Demonstração de Resultado .....40**

**Quadro 5 - Fluxo de Caixa adaptado a atividade .....42**

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>7</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Assunto.....	9
1.2 Tema.....	10
1.3 Problema.....	10
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo Geral.....	11
1.4.2 Objetivos específicos:.....	12
1.5 Justificativa .....	12
1.6 Metodologia .....	14
1.7 Limitações.....	17
1.8 Organização.....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 Transporte Escolar.....	19
2.2 Perfil dos novos empreendedores .....	21
<b>3 FLUXO DE CAIXA .....</b>	<b>23</b>
3.1 Conceitos e importância do Fluxo de Caixa.....	23
3.2 Objetivos do Fluxo de Caixa.....	26
3.3 Programas de Implementação.....	28
<b>4 MODELO DE FLUXO DE CAIXA ADAPTADO AO TRANSPORTE ESCOLAR.....</b>	<b>35</b>
4.1 Mapas Auxiliares e DRE .....	35
4.2 Fluxo de Caixa Adaptado.....	41
<b>5 ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS.....</b>	<b>45</b>
5.1 Considerações.....	45
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>50</b>
6.1 Considerações Finais .....	50
6.2 Recomendações .....	53
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>



# **1 INTRODUÇÃO**

Esta seção tem o objetivo de apresentar o assunto a ser tratado, os principais pontos que motivaram a sua realização e quais os objetivos propostos, bem como a metodologia adotada para a pesquisa.

## **1.1 Assunto**

O Brasil é um dos países do mundo onde o empreendedorismo é mais acentuado. Grande parte da população economicamente ativa, não se satisfaz ou não tem possibilidade de trabalhar como empregado. Isso faz com que um número elevado de empresas novas sejam abertas em todo o país. De acordo com dados levantados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), foram constituídas entre 1990 e 1999 no Brasil, 4.942.424 empresas, das quais aproximadamente 54,29% enquadradas como microempresas, destacando-se as empresas voltadas ao setor de serviços.

Dessas empresas, muitas acabam encerrando suas atividades nos primeiros anos. Aproximadamente 39% delas fecham no primeiro ano, aumentando esse índice para 52% até o segundo e para 59% até o terceiro ano de atividade.

Cabe ressaltar a importância dessas empresas na economia nacional, especialmente quanto à geração de empregos. Segundo a mesma pesquisa do SEBRAE, as micro e pequenas empresas, respondem juntas por 39,58% da mão de obra ocupada nos setores industriais, comerciais e de serviços.

Neste cenário verifica-se que a administração da pequena empresa é geralmente feita pelos seus proprietários, que muitas vezes não têm conhecimento aprofundado de técnicas administrativas. O empreendedor acaba por dedicar seu

tempo à solução de problemas rotineiros, perdendo, assim, a visão do negócio e a importância do planejamento e controle financeiro.

A gestão de fluxo de caixa aparece como um instrumento necessário, buscando através do planejamento identificar os sintomas antes que os problemas ocorram, visto que, muitos prejuízos causados pela falta de planejamento de caixa, podem ser previstos a tempo de impedir sua ocorrência. O objetivo é garantir habilidade e segurança na gestão dos negócios da empresa, buscar o equilíbrio entre ingressos e desembolsos, possibilitando aplicação dos recursos disponíveis, bem como prever os períodos em que haverá necessidade de captação de recursos, tornando a empresa ágil e rápida na resposta às mudanças ocorridas em seu cenário de atuação.

## **1.2 Tema**

Esta pesquisa pretende abordar o tema: Fluxo de caixa para o Transporte Escolar.

## **1.3 Problema**

Na pequena empresa, a administração é geralmente feita pelos seus proprietários, que muitas vezes não têm conhecimento aprofundado de técnicas administrativas. O empreendedor acaba por dedicar seu tempo à solução de problemas rotineiros, perdendo, assim, a visão do negócio e a importância do planejamento e controle financeiro.

Kassai apud Queji (2002, p.15) cita que entre as principais dificuldades enfrentadas pelos pequenos empreendedores na tarefa de administrar sua empresa, destaca-se a compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio. Diante

desta dificuldade, os pequenos empreendedores buscam principalmente a assistência dos gerentes das instituições financeiras e dos contadores, todavia, nem sempre encontram nesses profissionais as respostas para suas dúvidas.

Neste cenário, percebe-se a necessária de uma atenção especial por parte dos gestores das pequenas empresas para os controles de gestão financeira, principalmente no que diz respeito a administração das disponibilidades de caixa, pois esta pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do empreendimento.

A presente pesquisa está voltada à gestão da pequena empresa, em particular a gestão de fluxo de caixa voltado a atividade de Transporte Escolar.

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte questão-problema: *Como a gestão de fluxo de caixa pode auxiliar as empresas de Transporte Escolar a administrar as disponibilidades de caixa?*

## **1.4 Objetivos**

Este tópico apresentará o objetivo geral e quais objetivos específicos que serão utilizados para atingi-lo.

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Demonstrar de que forma a gestão de fluxo de caixa pode ajudar a empresa a administrar as disponibilidades de caixa, prolongando sua permanência no mercado, aumentando os lucros.

### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- Apresentar a atividade de Transporte Escolar
- Identificar e apresentar o perfil dos pequenos empreendedores;
- Conceituar fluxo de caixa;
- Apresentar programas de implementação de fluxo de caixa;
- Analisar os benefícios da utilização do fluxo de caixa na gestão do Transporte Escolar.

## **1.5 Justificativa**

O cenário econômico mundial vem passando por uma série de transformações que afetam diretamente a todas as empresas inseridas no mercado, gerando a necessidade de reverem os seus procedimentos, para se adequarem a essas mudanças. A intensificação da competitividade entre as empresas bem como as inovações tecnológicas tem ocasionado a necessidade de aprimoramento permanente dos instrumentos de controle e gestão.

No que diz respeito à importância das pequenas empresas observa-se o crescimento do número de pequenas empresas em nosso país, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, as micro e pequenas empresas representam 97,11% do total de estabelecimentos no Brasil, garantindo 59,38% do total da mão-de-obra empregada na indústria, comércio e prestação de serviços. Outro fator importante observado é o fato de que essas pequenas empresas podem minimizar os problemas relacionados aos níveis crescentes de desemprego.

Sem dúvida a grande contribuição deste segmento está na geração de novas frentes de trabalho, bem como no poder de se desenvolver em meio à

instabilidade econômica. Isso se deve, principalmente a estrutura flexível das pequenas empresas e a capacidade de seus empreendedores de se adaptarem diante das adversidades conjunturais e de mercado.

Normalmente a administração de pequenos negócios é centralizada no seu fundador ou de sua família, cuja gestão será baseada em intuição e conhecimento superficial de mercado, não havendo assim uma estratégia definida ou um planejamento de longo prazo, a atividade de transporte escolar não foge a essa regra, sendo que na sua maioria são unidades familiares de trabalho. Kassai apud Queji (2002, p.19) reforça esse pensamento quando afirma que agregam-se a esses fatores o despreparo de muitos empreendedores que, na maioria dos casos, não tem experiência suficiente para desempenhar um papel de gestor de seu próprio negócio.

Na medida em que esse empreendimento começa a crescer e aumentar sua participação no mercado, essa forma de administrar passa a ser insuficiente, pois a dimensão torna-se superior e surge a necessidade de descentralização do poder e a implementação de maior número de controles internos e de relatórios informativos, para que as decisões possam ser tomadas com base nos dados históricos e nas projeções que poderão ser implementadas. A adaptação a este ambiente mais competitivo leva os responsáveis pela administração das pequenas empresas a buscarem instrumentos de gestão que forneçam informações simples e confiáveis possibilitando melhorar o desempenho de seu empreendimento.

Entre os diversos instrumentos de controle e planejamento financeiro existentes, destacam-se os modelos de fluxo de caixa, pois se tem nestes modelos um instrumento que possibilita o controle dos recursos financeiros da empresa, bem

como o planejamento das ações futuras. Do ponto de vista do controle de gestão, o fluxo de caixa é um instrumento indispensável no processo de planejamento e controle das atividades empresariais.

Reforçando a importância do fluxo de caixa para as pequenas empresas, este estudo tem por finalidade o desenvolvimento de um modelo de fluxo de caixa operacional voltado a pequena empresa, em particular as empresas de Transporte Escolar.

No sentido de contribuir para o aprimoramento da gestão dessas pequenas empresas, através de um estudo de caso foi desenvolvido um modelo de fluxo de caixa operacional voltado a atividade de Transporte Escolar.

## **1.6 Metodologia**

A metodologia tem o objetivo de demonstrar como será elaborada a pesquisa, descrevendo suas características e de que forma se relacionam com o estudo realizado.

Este trabalho será realizado através de uma pesquisa exploratória, segundo Gil, (1996, p.45), estas pesquisas têm como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Trata-se de um estudo exploratório, pois se pretende explicar a importância da gestão de fluxo de caixa e os problemas relacionados a falta dela, buscando encontrar uma forma de aplicar os conhecimentos administrativos de planejamento, organização, direção e controle.

Este estudo, considerando-se o tratamento técnico a ser utilizado, enquadra-se em um primeiro momento como uma pesquisa bibliográfica documental. Rummel *apud* Marconi & Lakatos (1990, p.20) considera pesquisa bibliográfica “quando utiliza materiais escritos”. Dessa forma, esta pesquisa será elaborada através da análise e compreensão de textos retirados de livros, apostilas e artigos já publicados.

Pretende-se com este estudo responder ao problema proposto de demonstrar quais os benefícios que podem ser obtidos com a implementação de uma gestão de fluxo de caixa, com o intuito de propiciar uma maior continuidade das empresas no mercado, bem como o alcance dos objetivos organizacionais.

Chizzotti (2001, p.102), define

Estudo de caso é uma característica abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avalia-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Visando atingir os objetivos será feito um estudo de caso no Transporte Escolar Celso & Neida e sugerida a aplicação de um modelo de fluxo de caixa voltado a sua necessidade.

Os dados foram coletados através de entrevistas informais, visando obter maiores possibilidades de respostas para a questão abordada.

Chizzotti (2001, p.89), esclarece

Os dados qualitativos são colhidos, iterativamente, num processo de idas e voltas, nas diversas etapas da pesquisa e na interação com seus sujeitos. Os instrumentos de coleta de dados são: a observação participante, a entrevista individual e coletiva, análise do conteúdo.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa quanto ao tipo de dados que foram coletados, os quais, tiveram função de informar e esclarecer o fluxo de atividades da empresa.

Chizzotti (2001, p.104), complementa

A pesquisa qualitativa objetiva em geral provocar o esclarecimento de uma situação para uma tomada de consciência pelos próprios pesquisados dos seus problemas e das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e estratégias de resolvê-los.

Ressalta Gil (1999, p.42), que pesquisa é "um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos".

Observa-se que a imparcialidade é fundamental na execução do método científico, pois mesmo que o pesquisador aspire alcançar êxito no que se propôs a realizar, não poderá se comportar envolvendo-se pessoalmente com o objeto da pesquisa. Dessa forma, o desenvolvimento desse estudo busca demonstrar o problema pesquisado de forma prática e objetiva, procurando tratar com imparcialidade os fatos e informações a serem examinados.

Ressalta-se que, tratando-se de um estudo científico, que busca responder a um questionamento e trazer soluções a este, a ciência está diretamente ligada a esse processo, visto que é praticada com o objetivo de agregar soluções aos problemas levantados, pois na concepção de Ruiz (1977, p. 126), a ciência seria um "Estudo de problemas solúveis, mediante método científico".

Quanto ao método científico, no entendimento de Rey (1993, p.9) "Tem por base a observação rigorosa e imparcial dos fatos; observação essa que deve ser



capaz de distinguir, dentre os muitos fenômenos que possam ocorrer em determinadas circunstâncias, aqueles que são relevantes para o estudo do problema em causa”.

Ressalta-se que o processo de elaboração de uma monografia tem início na escolha do tema e na delimitação do assunto e objetivos do tema proposto. Após essa fase, inicia-se a coleta de material bibliográfico para estudo, no desenvolvimento dos objetivos para responder ao questionamento proposto, usando-se as ferramentas e formas de estudo e análise de dados já detalhados, até a apresentação para uma banca examinadora.

Segundo Salomon (apud MARCONI e LAKATOS, 1990, p.204), monografia é “o tratamento escrito de um tema específico que resulte de interpretação científica com o escopo de apresentar uma contribuição relevante ou original e pessoal à ciência”.

Pretende-se com esta monografia responder ao problema proposto de verificar como a gestão do fluxo de caixa pode auxiliar as empresas de Transporte Escolar a administrar as disponibilidades de caixa, prolongando sua permanência no mercado e aumentando os lucros.

## **1.7 Limitações**

As limitações básicas nesta pesquisa são decorrentes do tipo de trabalho proposto, pelo fato desta pesquisa caracterizar-se em grande parte como bibliográfica. Todavia o principal fator limitante foi a falta de registros formais por parte da empresa pesquisada, no que se refere a dados históricos de suas operações. Fator este que inviabilizou o uso de um instrumento de coleta de dados, sendo as informações coletadas através de entrevistas informais.

## **1.8 Organização**

Este trabalho está dividido em seis (06) seções numeradas em sequência, e sendo elas: 1)Introdução; 2)Fundamentação Teórica; 3)Fluxo de caixa; 4)Modelo de fluxo de caixa adaptado ao transporte escolar; 5)Análise dos Benefícios; 6)Considerações finais.

A seção 1 refere-se aos seguintes tópicos: assunto-tema, problema, justificativa, metodologia, limitações e organização. A seção 2 apresenta a fundamentação teórica, onde são apresentados conceitos, as empresas de Transporte escolar, o perfil dos empreendedores, entre outros.

A seção 3 conceitua Fluxo de Caixa, seus objetivos e programas de implementação. A Seção 4 aborda o estudo de caso juntamente com o modelo de fluxo de caixa sugerido ao transporte escolar Celso & Neida.

A Seção 5 apresenta a análise dos benefícios da utilização do fluxo de caixa nas empresas de Transporte Escolar. A Seção 6 apresenta as considerações finais, assim como as conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem o objetivo de apresentar a atividade, qual sua origem e características gerais de seus gerentes ou proprietários e analisar a sua condição no mercado em que atuam.

### 2.1 *Transporte Escolar*

De acordo com dados levantados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o transporte escolar surgiu no início do século passado nos Estados Unidos, com o objetivo de transportar crianças em idade escolar que moravam na área rural e leva-las para as escolas nas cidades. Era conhecido como o ***School Bus***. Com o crescimento das cidades a idéia foi adaptada para os grandes centros urbanos.

O crescimento desordenado das cidades, aliado ao ritmo da vida moderna, trouxeram uma série de problemas estruturais, entre eles o trânsito caótico e os precários sistemas de transporte coletivo, geralmente insatisfatórios, são cenas comuns nas grandes cidades do Brasil. Pessoas apressadas, dispondo de pouco tempo e alternativas para levarem seus filhos a escola, bem como as grandes distâncias a serem percorridas, são alguns dos fatores que propiciaram o surgimento do transporte de crianças de casa para os locais de estudo.

Florianópolis não foge a regra das grandes capitais do País, passando pelos mesmos problemas e dificuldades estruturais. A falta de tempo, assim como as dificuldades do trânsito fizeram desta modalidade de prestação de serviços uma alternativa de negócio com baixo investimento inicial.

A atividade é regulamentado conforme Lei Complementar n.º 34 de 26 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre o sistema de Transporte de passageiros no Município de Florianópolis e dá outras providências.

Resnik (1990, p.173) comenta que uma das características das pequenas empresas são os recursos muito limitados. Essa é outra dificuldade encontrada por essas empresas que além da limitação em função de sua baixa geração de recursos próprios, principalmente nos primeiros anos de atividade, têm também pouco acesso a financiamentos para investimento em sua atividade.

Além desses fatores, normalmente as pessoas que irão gerir essas empresas não estão preparadas para o gerenciamento e para a tomada de decisão e encontrarão dificuldades tanto internas como externas, já que são vários os fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de uma empresa no mercado.

No próximo tópico será tratado o perfil desses empreendedores, quais as principais causas da abertura de novas empresas e como se pode buscar uma forma de amenizar o problema da falta de experiência em gerenciamento e tomada de decisões.

## **2.2 Perfil dos novos empreendedores**

Muitas das empresas constituídas no Brasil surgem da vontade de pessoas que tem o objetivo de possuir um negócio próprio, de ser seu próprio chefe e poder seguir seu caminho sem a subordinação existente nas relações de emprego.

Outro fator que também é causador dos altos índices de abertura de novas empresas é o lado oposto deste, o desemprego, a impossibilidade de conseguir uma colocação ou recolocação no mercado de trabalho brasileiro.

O desemprego fez com que muita gente no país buscasse formas alternativas de sobrevivência, uns optaram pela economia informal, outros buscaram montar pequenos negócios, onde os investimentos não fossem muito grandes.

Em função disso é cada vez maior o número de pessoas que procuram na atividade de Transporte Escolar. É uma forma de negócio que requer um investimento não muito alto e tem um retorno relativamente rápido. Mesmo com o aumento da concorrência nos últimos anos, o mercado ainda tem espaço para novos empreendimentos.

Muitos desses novos empreendedores não têm exatamente uma formação que lhes garanta habilidade e segurança na gestão de seu negócio, tornando-se necessário que busquem através do planejamento organizacional métodos e procedimentos capazes de possibilitar a gerência dos recursos financeiros.

Resnik (1990, p.9) cita que "Os empreendedores são preeminentemente iniciadores e, em geral, não estão atentos às responsabilidades administrativas ou se chateiam com elas". De qualquer forma, esses novos empreendedores normalmente não são pessoas qualificadas para a gerência de seus negócios. Não

estão preparados para realizar uma boa administração dos recursos e atividades, normalmente têm um bom conhecimento do produto ou da atividade com a qual iniciam essa nova empresa.

Resnik (1990, p.3) ressalta que “A boa administração – capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa – baseia-se na atenção crítica do proprietário-gerente aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa”.

Grande parte das pessoas que gerenciam suas pequenas empresas, não estão devidamente cientes desses fatores e quais as suas reais implicações para o sucesso ou o fracasso e como a centralização da gerência é característica básica, somente o proprietário é que terá capacidade e poder para garantir a estabilidade da empresa. Resnik (1990,p.8) afirma que “Apenas o proprietário-gerente pode estipular as prioridades e objetivos da empresa e decidir como os seus recursos devem ser alocados para terem maior impacto”.

Muitos fatores são essenciais para o sucesso de uma empresa atuante no ramo de transporte escolar, entre eles destaca-se a qualidade do serviço prestado, o preço competitivo e a boa apresentação do veículo e do pessoal, bem como o planejamento financeiro e o controle de gastos.

Fica evidente que a realidade brasileira ainda é precária em muitos setores que interferem diretamente na atuação de pequenas empresas, seja pela informalidade, pela incompatibilidade das leis, pela falta de recursos ou pela simples falta de informação e orientação sobre o próprio negócio por parte dos seus gestores. Neste ponto, o fluxo de caixa pode de muitas formas auxiliar essas empresas, o que será abordado nas seções posteriores.

### 3 FLUXO DE CAIXA

Nesta seção busca-se definir fluxo de caixa, explicar seus objetivos e apresentar programas de implementação de fluxo de caixa.

#### 3.1 *Conceitos e importância do Fluxo de Caixa*

O fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira, que busca auxiliar o empresário ou responsável pela área financeira a gerenciar com competência os recursos disponíveis na empresa. Toda movimentação diária de entradas e saídas de recursos financeiros é resumida neste instrumento, que representa a situação financeira da empresa em cada momento. Assim, a empresa poderá, com base nos registros de ingressos e desembolsos de caixa futuros, programar antecipadamente suas necessidades de caixa, bem como dispor de seus excedentes de caixa, em aplicações financeiras mais rentáveis e seguras, maximizando dessa forma as aplicações dos proprietários.

Definir o termo caixa não é tão simples como parece, Frezatti (1997, p.13) deixa isto claro quando cita que:

Definir caixa é algo que pode parecer tão empírico e simples que se torna difícil e complicado por essa mesma simplicidade. Afinal de contas, caixa é caixa. No sentido clássico, o caixa representa o objetivo final dos investidores ao optarem por uma alternativa de alocação de recursos. No meio empresarial, caixa é o ativo mais líquido disponível na empresa, encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado financeiro de curtíssimo prazo.

Zdanowicz (2002, p.40) define fluxo de caixa da seguinte forma:

Denomina-se por fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Martins e Neto (1992 p.298) esclarecem que “o termo caixa [...]refere-se a ativos de liquidez imediata, ou seja, recursos monetários mantidos pela empresa e saldos em contas correntes nacionais de disponibilidade imediata”. É a previsão de entradas e saídas de recursos monetários, por um determinado período, feita com base nos dados levantados nas projeções econômico-financeiras atuais da empresa.

Zdanowicz (1998,p.23) esclarece que

O fluxo de caixa pode ser também conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.

O fluxo de caixa proporciona ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, pois integra o caixa, as contas correntes em bancos, aplicações, receitas, despesas e as previsões.

A projeção do fluxo de caixa permite a avaliação da capacidade de uma empresa gerar recursos para suprir o aumento das necessidades de capital de giro geradas pelo nível de atividades.

Zdanowicz, (2002, p.125), reforça,

[...] o fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro, o qual poderá ser elaborado de diferentes maneiras, conforme as necessidades ou conveniências da empresa, a fim de permitir que se vislumbre os futuros ingressos e os respectivos desembolsos.

Ross (2002, p.609) complementa, “é uma ferramenta básica de planejamento financeiro a curto prazo. Permite ao administrador financeiro identificar as necessidades (e oportunidades) de financiamento a curto prazo”.



Em síntese, o fluxo de caixa constitui-se em instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras. Conhecer o volume de numerário disponível ou que se irá receber é tarefa das mais relevantes, pois aplicar corretamente, sem perder tempo, melhora sobremaneira as estimativas do capital de giro necessário à empresa.

O fluxo de caixa é aplicado para diversos fins, destacando-se os que são voltados para o planejamento operacional, de investimento ou de financiamento, conforme esclarece Gitman (2002, p.114)

- Fluxo de caixa operacional são fluxos de caixa diretamente relacionados à produção e a venda dos produtos e serviços da empresa.
- Fluxo de caixa de investimento são fluxos de caixa associados a compra e a venda tanto de ativos permanentes quanto de participações societárias.
- Fluxo de caixa de financiamento são fluxos de caixa que resultam das transações de financiamento por dívida e capital próprio, incluem a contratação e a quitação de dívidas, a entrada de caixa por venda de ações, assim como o fluxo de saída de caixa para pagar dividendos em dinheiro ou recomprar ações.

Para efeito de delimitação do assunto o estudo será focado sob a ótica do fluxo de caixa operacional.

### **3.2 Objetivos do Fluxo de Caixa**

Conhecer o volume de recursos disponíveis ou a receber é estratégico para que a empresa aplique corretamente os excedentes de caixa, de modo a reduzir a demanda por capital de giro necessário a suas atividades. Neste aspecto o fluxo de caixa é essencial para que a empresa tenha agilidade e segurança em suas atividades financeiras.

Assaf Neto e Silva (2002, p.39) chamam a atenção para o fato de que “a atividade financeira requer acompanhamento permanente de seus recursos, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários”.

Segundo Zdanowicz (1998,p.24), os principais objetivos da utilização do Fluxo de Caixa são:

- proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações e, também, da realização das transações econômico-financeiras pela empresa;
- empregar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa, evitando que fiquem ociosos e estudando, antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
- saldar as obrigações na data do vencimento;
- buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- analisar as fontes de crédito que oferecem empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos pela empresa;
- evitar desembolsos vultuosos pela empresa, em época de baixo encaixe;
- desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;
- permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, investimentos e débitos.

O objetivo dessa previsão é fornecer informações para a tomada de decisões, tais como: prognosticar as necessidades de captação de recursos, bem como prever os períodos em que haverá excedentes para aplica-los nas alternativas mais rentáveis para a empresa, sem comprometer a liquidez.

O fluxo de caixa é um dos principais instrumentos a ser utilizado dentro das empresas, pois através dele é que se pode ter o conhecimento com antecedência das necessidades financeiras da empresa. Matarazzo (1985,p.193) ressalta esse pensamento com a afirmação de que “A demonstração de Fluxo de Caixa é imprescindível na mais elementar atividade empresarial e mesmo para pessoas físicas que se dedicam a algum negócio”.

Através do fluxo de caixa, o gestor terá uma visão antecipada dos recursos necessários ao desenvolvimento de sua atividade, bem como poderá avaliar a melhor forma de gerir os recursos em determinado período de tempo projetado.

Zdanowicz (1998,p.23) comenta que “Fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período”

Matarazzo (1985,p.194) ressalta que as principais vantagens das demonstrações de Fluxo de Caixa são:

- Avaliar as alternativas de investimento;
- Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões que são tomadas na empresa com reflexos monetários;
- Avaliar a situação presente e futura do caixa da empresa posicionando-a para que não chegue a situação de iliquidez;
- Certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados

Sanvicente (1995,p.155) confirma que “A projeção de fluxo de caixa é uma atividade indispensável para a grande maioria das instituições, podendo variar o grau de formalização”.

O fato de se conhecer com antecedência o período e os valores que serão necessários para quitar as dívidas com terceiros e para manter o nível de atividade da empresa, obtendo em tempo hábil esses recursos, é um dos principais benefícios do fluxo de caixa.

### **3.3 Programas de Implementação**

O Fluxo de Caixa pode ser elaborado de acordo com as necessidades de cada empresa, independente do grau de formalização, seja baixo ou elevado a grande maioria das empresas faz algum tipo de projeção de fluxo de caixa. Rosa e Silva (2001, p.86) salientam que “Não existe um modelo melhor que o outro, tudo depende da necessidade de informação do usuário”.

O importante é que as informações geradas sejam um espelho da atividade, contemplando contas de despesas e receitas usuais a empresa. Através do registro de acompanhamento e controle das contas, pode-se vislumbrar o movimento de entradas e saídas de dinheiro da empresa, planejando os períodos de baixo encaixe e buscando as melhores alternativas de investimento e financiamento.

Kassai *apud* Queji (2002, p.42) cita que é preciso considerar algumas características básicas, que asseguram o atendimento das necessidades dos gestores de pequenas empresas, conforme o seu perfil e os problemas de gestão de pequenas e micro empresas. Como características básicas desse conjunto de informações, voltadas ao pequeno empresário, destaca:

- a) Simplicidade – as informações devem ser de entendimento intuitivo, não sendo necessário o conhecimento prévio dos Princípios e Convenções Contábeis ou do Método das Partidas Dobradas, que regem a Contabilidade;
- b) Facilidade de obtenção – as informações devem ser levantadas de forma fácil, sem necessidade de manutenção de registros históricos ou de sistemas de acumulação complexos;
- c) Relevância – apesar de a Contabilidade ser conhecida pela coincidência algébrica dos centavos, propõe, inicialmente, que o empreendedor preocupe-se apenas com as informações mais relevantes, desconsiderando os valores menores;
- d) Atualidade – a Contabilidade, de forma incorreta, é relacionada geralmente à mensuração de fatos e eventos passados, propõe modelos de informação voltados para fatos e eventos presentes e futuros, através da utilização de modelos prospectivos e orçamentos;
- e) Possibilidade de efetuar simulações – é importante que os modelos considerem a possibilidade de efetuar simulações com relação às variáveis principais, simular queda ou crescimento das vendas, aumento ou diminuição de custos/despesas, efeitos de financiamentos e empréstimos ou outras variáveis que podem auxiliar as decisões do empreendedor; e
- f) Facilidade de manipulação das informações – a popularização da utilização de microcomputadores tornou possível desenvolver modelos em softwares do tipo planilha eletrônica.

A seguir será demonstrado um modelo básico de Fluxo de Caixa, sugerido por Zdanowicz (2002, p.145).

FLUXO DE CAIXA																
PERÍODOS					JAN		FEV		MAR		...		TOTAL			
ITENS					P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS																
Vendas á vista																
Cobranças em carteira																
Cobranças Bancárias																
Descontos de Duplicatas																
Vendas de itens do ativo permanente																
Aluguéis recebidos																
Aumento do capital social																
Receitas Financeiras																
Outros																
SOMA																
2. DESEMBOLSOS																
Compras à vista																
Fornecedores																
Salários																
Compras de itens do ativo permanente																
Energia elétrica																
Telefone																
Manutenção de máquinas																
Despesas administrativas																
Despesas com vendas																
Despesas tributárias																
Despesas financeiras																
Outros																
SOMA																
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)																
4. SALDO INICIAL DE CAIXA																
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3+4)																
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO																
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR																
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO																
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS																
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS																
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO																

P = Projetado R = Realizado D = Defasagem

**Quadro 1 - Modelo básico de Fluxo de Caixa**  
Fonte: Zadanowicz (2002, p.145)

Esse é um modelo básico de fluxo de caixa, que segundo Zdanowicz (2002, p.145) traz as principais contas que uma empresa precisa, mas, como já foi citado, ele deve ser elaborado de acordo com a necessidade do usuário, de forma a demonstrar as informações mais relevantes para cada empresa.

O Fluxo de Caixa demonstra as entradas e saídas de caixa em determinado período, ele pode ser elaborado periodicamente para fins de planejamento e controle, bem como pode ser feito com base em períodos anteriores, extraindo-se os

dados da Demonstração de Resultado do Exercício, excluindo-se os itens não monetários, para depois se trabalhar com projeção para períodos posteriores.

Para Matarazzo (1985,p.194), as demonstrações de Fluxo de Caixa trazem as seguintes características informativas:

- Capacidade da empresa auto-financiar sua necessidade de capital de giro;
- Capacidade de gerar recursos para investimentos no ativo imobilizado.

Através do conhecimento detalhado do fluxo de caixa da empresa e da identificação dos recursos necessários à sua atividade, pode-se planejar o futuro, controlar e dirigir as ações no curto prazo, de modo a reduzir custos e aumentar a lucratividade da empresa, diminuindo as necessidades de captação de recursos para capital de giro.

Segundo Blecke (1972,p.78),

Em sua forma mais simples o Fluxo de Caixa mede o movimento de recursos monetários por toda a estrutura da firma. Deve indicar o volume total de fundos disponíveis a empresa em um dado período de atividade para fins de reposição e expansão de instalações, pagamento de dívidas e dividendos.

Os ingressos representam todas as entradas de caixa e bancos provenientes da atividade operacional da empresa que serão lançadas diretamente no fluxo. A projeção das entradas consiste em alocar os valores das vendas projetadas. Esta projeção deve ser realizada de forma racional pelo empreendedor, sempre considerando as variáveis relacionadas às vendas que integram o cenário de seu empreendimento.



No que diz respeito aos desembolsos, nesta parte do relatório encontram-se agrupados todos os pagamentos que a empresa efetuou, representando as saídas de dinheiro da empresa. Representa os principais pagamentos que a empresa normalmente efetua e encontram-se separados em gastos variáveis e fixos. Os gastos variáveis são aqueles incorridos apenas quando ocorrerem as vendas, em nosso caso específico do transporte escolar, quando ocorre a prestação do serviço, por exemplo: gasto com combustível, os impostos sobre o serviço entre outros.

Os gastos fixos são aqueles inerentes à existência da própria empresa e independem do acontecimento das vendas ou da prestação do serviço. Incluem-se nestes gastos a folha de pagamento, INSS e FGTS, 13º salário, aluguéis e condomínios, água, luz, telefone, honorários dos serviços contábeis e outros.

Por sua vez, a variação ou diferença do período, ou seja, o saldo operacional de caixa, compreende o subtotal apurado entre as entradas e saídas e que representa a geração de caixa do período.

É interessante ressaltar que no modelo proposto à atividade foram considerados apenas os montantes provenientes da atividade operacional da empresa, sendo importante que esse saldo seja positivo, caso contrário, indicará que a empresa está passando por dificuldades.

A disponibilidade acumulada refere-se ao saldo gerado no caixa pela atividade em determinado período, mais o saldo inicial de caixa. Se o valor resultante for negativo, a empresa estará passando por sérias dificuldades financeiras, utilizando-se de reservas acumuladas ou vivendo em função de empréstimos bancários, ou encontra-se em processo de crescimento, utilizando para



isso capital de terceiros; se for positivo a empresa está provavelmente sendo bem gerenciada.

O nível desejado de caixa deve ser definido pelo gestor em função dos níveis de atividade da empresa, o que exigirá um mínimo disponível para que a empresa possa honrar com seus compromissos financeiros.

Com relação aos empréstimos/aplicações de recursos, dependendo do resultado auferido nos resultados acumulados, pode existir um excedente de recursos disponíveis para aplicação ou a necessidade de buscar recursos para honrar as obrigações assumidas pela empresa.

Por fim, o saldo final é o saldo acumulado após os empréstimos/aplicações de recursos. Se positivo, é sinal que o empreendedor está obtendo sucesso em seu empreendimento, porém, se negativo, a empresa deve-se ater a um exame mais minucioso, pois, tanto pode ser sinal de sérios problemas, ou simplesmente representar um período de crescimento financiado por capitais de terceiros.

A aplicação do presente modelo de fluxo de caixa prospectado, em uma pequena empresa, exige conhecimento prévio da estrutura e das operações realizadas pela empresa, a fim de proceder às adaptações necessárias ao perfil da empresa.

Faz-se uma ressalva com relação à depreciação, que apesar de não provocar uma saída de caixa, deve ser provisionada a título de reserva para futura renovação de bens.

Para um maior controle das contas selecionadas como importantes para a elaboração do fluxo de caixa, pode se utilizar tabelas auxiliares, discriminando cada despesa em seu respectivo grupo, visualizando as contas de maior impacto.

Zdanowicz (2002, p.149) esclarece,

[...] mapas auxiliares poderão ser elaborados para o melhor planejamento do fluxo de caixa da empresa, como por exemplo: despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras, recebimentos a prazo, etc. a prática tem demonstrado que quanto mais organizada for a empresa, em suas atividades operacionais, maior a quantidade de instrumentos gerenciais [...].

Os mapas auxiliares têm por finalidade o levantamento detalhado de dados sobre as operações da empresa com o objetivo transforma-los em informações úteis à tomada de decisão.

A elaboração do modelo de fluxo de caixa procura enfatizar uma estrutura de informações úteis, simples e não onerosas à organização. Busca visualizar um mecanismo seguro e confiável para a realização das estimativas das entradas e saídas de caixa da empresa, bem como tornar acessível a análise do empreendimento por quem o gerencia.

É importante ressaltar que o modelo que segue no próximo tópico traz em sua essência informações voltadas à gestão das empresas de transporte escolar. No entanto, tal modelo poderá ser estruturado de diferentes maneiras, dependendo das necessidades ou conveniências de cada usuário.

4 MODELO DE FLUXO DE CAIXA ADAPTADO AO TRANSPORTE ESCOLAR

Esta seção tem por objetivo demonstrar os resultados obtidos com o estudo de caso no Transporte Escolar Celso & Neida, o qual gerou as informações para se chegar ao modelo sugerido.

4.1 Mapas Auxiliares e DRE

Para elaboração do fluxo de caixa, inicialmente é necessário o levantamento de dados pertinentes a atividade operacional da empresa, os quais podem ser organizados através dos mapas auxiliares.

O resumo analítico proporcionado pelos mapas auxiliares evidencia o comportamento das entradas e saídas de recursos ao longo do mês, além de revelar aspectos importantes sobre o comportamento da empresa.

Os modelos de mapas auxiliares demonstrados a seguir foram elaborados de acordo com as necessidades do Transporte Escolar Celso & Neida, com o objetivo de evidenciar as principais datas de recebimentos da empresa.

ENTRADAS DE CAIXA XX/2004	DIA DO MÊS EM QUE OCORREM					
	1	2	3	...	31	Total
RECEITAS						
Transporte Escolar						
Transporte Escolar 12 meses						
Fretamentos/Translados						
Receitas Financeiras						
Outras						
Total Entradas de Caixa						

Quadro 2 - Modelo de mapa de controle de entradas de caixa  
Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Zdanowicz (2002, p.165)

As contas de receita usuais a esta empresa nos permite fazer alguns comentários quanto a sua utilidade: Conta Transporte Escolar, nesta conta são lançados as receitas mensais referentes a atividade de transporte escolar que ocorre entre os meses de março a dezembro; Transporte Escolar 12 meses, aqui são lançados os valores referentes a atividade de Transporte Escolar relativo aos doze meses do ano, sendo que a particularidade desta conta está no fato de que a receita de março a dezembro é somada e dividida pelos doze meses do ano, obtendo desta forma uma receita nos meses de janeiro e fevereiro para supri as necessidades de caixa deste período de férias escolares. Beneficiando, desta forma, o usuário que tem sua despesa de transporte anual rateada pelos doze meses do ano.

Fretamentos e Traslados, nesta conta são lançados os valores referentes a prestação de serviço paralelo a atividade de transporte escolar, sendo que, no caso específico do Transporte Escolar Celso & Neida, esta receita em grande parte tem origem em passeios realizados com as turmas dos alunos por eles transportados, realizados ao longo do ano.

Com relação a receitas financeiras, nesta conta devem ser lançados os valores provenientes de aplicações financeiras, fundos de renda fixa, poupança entre outros. Outras receitas referem-se a valores provenientes de outras fontes de ingressos, como por exemplo receita de aluguel de veículo.

Através da coordenação e registro dessas informações ao longo do mês, é possível identificar os dias em que ocorrem os ingressos de recursos.

Cabe ressaltar que a prestação do serviço de transporte escolar é feita sob pagamento antecipado, ou seja, o usuário primeiro paga para depois usufruir do serviço. Sendo assim, neste caso, a análise dos valores a receber recai sobre as



datas onde ocorrem as entradas, visando identificar os dias em que há maiores volumes.

Da mesma forma que o mapa auxiliar de entradas, o quadro a seguir foi elaborado com a intenção de clarificar as principais datas de desembolsos, definindo, desta forma, a política de pagamentos da empresa.

SAÍDAS DE CAIXA XX/2004	DIA DO MÊS EM QUE OCORREM					
DESPEAS VARIÁVEIS	1	2	3	...	31	TOTAL
Combustível						
Manutenção Veículos						
Despesas com vendas(propaganda, etc)						
Despesas Financeiras (juros, IOF, etc)						
Despesas Tributárias (alvará, ISS, etc)						
<b>Sub-total 1</b>						
<b>DESPEAS FIXAS</b>						
Salários						
Telefone						
Despesas Administrativas						
<b>Sub-total 2</b>						
<b>Total Saídas de Caixa</b>						

**Quadro 3 - Modelo de mapa de controle de saídas de caixa**  
**Fonte:** Elaborado pelo autor, baseado em Zdanowicz (2002, p.165)

Com intuito de proporcionar ao gestor um conhecimento mais profundo de suas despesas mensais, as saídas de caixa foram divididas em despesas fixas e variáveis.

Despesas variáveis referem-se a despesas provenientes da atividade da empresa, ou seja, variam de acordo com o nível de atividade. Para as empresas de transporte escolar o maior custo da atividade operacional é o combustível, o qual deve ter uma atenção especial com relação a prazos de pagamento, pois representa a conta de maior impacto.

Assim como o combustível a manutenção do veículo pode ser considerada uma das contas mais importantes, pois a atividade exige manutenção periódica do veículo, demandando recursos significativos. Despesas com propaganda, nesta atividade geralmente ocorrem no início do ano, nos demais meses é raro ocorrer.

Os impostos também devem receber uma atenção especial, pois geram um custo elevado para a empresa. As despesas financeiras, em sua maioria, são provenientes de juros de empréstimos e taxas bancárias.

Despesas fixas, referem-se a despesas mensais que ocorrem independente do nível de atividade da empresa, existirão independente do ciclo operacional, são as despesas para se manter a empresa aberta.

Para que o fluxo de caixa apresente eficiência, as informações coletadas nos mapas auxiliares devem ser monitoradas, a fim de se obter um bom planejamento e controle das atividades operacionais da empresa.

Assaf Neto (2002, p.41) evidencia esta importância quando afirma:

[...] o objetivo fundamental para o gerenciamento dos fluxos de caixa é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos ou, da mesma forma, otimizar a compatibilização entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes.

Dentre as despesas comuns a todas as atividades, independente do ramo da empresa, destaca-se a depreciação, a qual tem origem no ativo imobilizado da empresa. Apesar de não gerar desembolso de caixa, deve ser provisionada para fins de abatimento de impostos e renovação de bens. Gitman (2002, p.11) afirma importância da depreciação quando diz que “A depreciação e outros encargos não desembolsáveis protegem a empresa dos impostos ao diminuir o lucro tributável”.

O valor depreciável de um ativo corresponde ao valor de aquisição do bem acrescido das despesas para instalação quando houver. No caso do Transporte Escolar Celso & Neida, o ativo de maior relevância é o veículo, e como tal deve-se ter o cuidado de verificar a taxa de depreciação anual e provisiona-la mensalmente, para que se possa usufruir de seus benefícios.

Higuchi (2002, p.267) esclarece:

A taxa anual de depreciação será fixada em função do prazo durante o qual se possa esperar a utilização econômica do bem pelo contribuinte, na produção de seus rendimentos. A Receita Federal, através da IN nº162, de 31-12-98, e IN nº130, de 10-11-99, fixou o prazo de vida útil e a taxa de depreciação da maioria dos bens utilizados pelas pessoas jurídicas em seu ativo imobilizado.

A atividade de Transporte Escolar enquadra-se como transporte de passageiros, e como tal aplica a taxa de depreciação de 20% ao ano sobre veículos automotores. Torre (2003, p.27) evidencia que a taxa anual aplicável a veículo de passageiros é de 20% a.a., podendo chegar a 25%a.a. quando o veículo é utilizado em mais de um turno de oito horas.

Visto a importância da depreciação veremos a seguir um modelo de demonstração de resultado, que apesar de não ser o foco deste estudo, tem por finalidade aprimorar a qualidade analítica do fluxo de caixa, além de indicar o local a ser lançado o valor da depreciação dos ativos.

É também na Demonstração do Resultado do Exercício que se demonstra o resultado final obtido na empresa no exercício ou no período em que for elaborada.

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO</b>	
Receita de Serviços	
Menos: Custo dos Serviços	
<b>Lucro Bruto</b>	
Menos: Despesas Operacionais	
Despesas com vendas	
Despesas gerais e administrativas	
Despesas com depreciação	
Despesas operacionais totais	
<b>Lucro Operacional</b>	
Menos: Despesas financeiras	
<b>Lucro Antes do Imposto de Renda (I.R.)</b>	
Menos: provisão p/ I.R.	
<b>Lucro Líquido</b>	

**Quadro 4 - Modelo de Demonstração de Resultado**  
**Fonte:** Elaborado pelo autor, baseado em Assaf Neto (2002, p.46)

Complementar a demonstração de fluxo de caixa, a demonstração de resultado é uma das principais ferramentas para a análise do desempenho da empresa, pois evidencia detalhadamente as operações e comparada com outros períodos pode ajudar na análise dos pontos fracos e fortes da organização.

Assaf Neto (2002, p.48) esclarece, “É importante ter em consideração que o lucro líquido é um conceito contábil, apurado tradicionalmente pelo regime de competência, enquanto o fluxo de caixa é um conceito elaborado a partir de transações que afetam efetivamente o disponível da empresa”.



## **4.2 Fluxo de Caixa Adaptado**

Desenvolveu-se uma pesquisa de campo com a finalidade de vislumbrar a contribuição e a necessidade de um modelo de fluxo de caixa diferenciado, a fim de atender às necessidades de controle de gestão financeira específica da empresa pesquisada.

A empresa analisada é uma prestadora de serviços, como consequência as contas que figuram no quadro sugerido são aquelas relativas à sua atividade, ou seja, de acordo com a sua necessidade de informação.

Assaf Neto (2003, p.590) ressalta,

Os fluxos de caixa operacionais devem, ainda ser projetados para determinado horizonte de tempo, apurando-se dessa estrutura de entradas e saídas de caixa a riqueza líquida expressa em moeda atual, ou seja, a valor presente.

Com base nas informações coletadas junto ao Transporte Escolar Celso & Neida, desenvolveu-se um modelo de fluxo de caixa voltado a atividade de Transporte Escolar, partindo-se do princípio de que o fluxo de caixa deve espelhar a realidade da empresa em um dado período.

O modelo de Fluxo de Caixa proposto a seguir procura trazer, dentro de uma estrutura flexível, variáveis relevantes a empresa, que possam influenciar o empreendedor a gerir seus recursos financeiros com maior eficiência.

Ao utilizar a projeção de caixa para os doze meses do ano, adicionou-se à estrutura de fluxo de caixa a possibilidade de considerar não apenas a posição financeira decorrente dos fatos já ocorridos, mas proporcionar a possibilidade de realizar simulações em relação a cenários futuros.

PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA MENSAL													
MESES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
<b>1. ENTRADAS DE CAIXA</b>													
Transporte Escolar	-	-	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	35.000,00
Transporte Escolar 12 meses	850,00	850,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.700,00
Fretamentos/Translados	300,00	300,00	350,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.650,00
Receitas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Entradas de Caixa</b>	<b>1.150,00</b>	<b>1.150,00</b>	<b>3.850,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>40.350,00</b>
<b>2. SAÍDAS DE CAIXA</b>													
Combustível	300,00	300,00	900,00	900,00	900,00	900,00	650,00	900,00	900,00	900,00	900,00	650,00	9.100,00
Despesas Administrativas	-	-	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	500,00
Despesas com vendas(propaganda, etc)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas Financeiras (juros, IOF, etc)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas Tributárias (alvará, ISS, etc)	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	840,00
Manutenção Veículos	-	-	650,00	400,00	300,00	300,00	-	-	-	-	-	-	1.650,00
Financiamento Veículos	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00
Salários	-	-	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	12.000,00
Telefone	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Outras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Saídas de Caixa</b>	<b>1.220,00</b>	<b>1.220,00</b>	<b>3.720,00</b>	<b>3.470,00</b>	<b>3.370,00</b>	<b>3.370,00</b>	<b>2.820,00</b>	<b>3.070,00</b>	<b>3.070,00</b>	<b>3.070,00</b>	<b>3.070,00</b>	<b>2.820,00</b>	<b>34.290,00</b>
<b>3. SALDO LÍQUIDO DO PERÍODO (1-2)</b>	<b>(70,00)</b>	<b>(70,00)</b>	<b>130,00</b>	<b>330,00</b>	<b>430,00</b>	<b>430,00</b>	<b>980,00</b>	<b>730,00</b>	<b>730,00</b>	<b>730,00</b>	<b>730,00</b>	<b>980,00</b>	
<b>4. (+) SALDO DE CAIXA ANTERIOR</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>5. SALDO FINAL DE CAIXA (3+4)</b>	<b>(70,00)</b>	<b>(70,00)</b>	<b>130,00</b>	<b>330,00</b>	<b>430,00</b>	<b>430,00</b>	<b>980,00</b>	<b>730,00</b>	<b>730,00</b>	<b>730,00</b>	<b>730,00</b>	<b>980,00</b>	
<b>6. NÍVEL MÍNIMO DE CAIXA¹</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>	<b>70,00</b>	<b>70,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>140,00</b>
<b>8. APLICAÇÕES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>320,00</b>	<b>430,00</b>	<b>430,00</b>	<b>980,00</b>	<b>730,00</b>	<b>730,00</b>	<b>730,00</b>	<b>730,00</b>	<b>980,00</b>	<b>6.060,00</b>
<b>9. PAGAMENTO DE EMPRÉSTIMOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>130,00</b>	<b>10,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>140,00</b>
<b>10. RESGATE DE APLICAÇÕES</b>													<b>-</b>
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA (5+7-8-9+10)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>								<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Quadro 5 - Fluxo de Caixa adaptado a atividade**  
Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Zdanowicz (2002, p.162).

O fluxo de caixa foi elaborado com base em estimativas feitas de janeiro a maio através das informações coletadas nas entrevistas. O período de Junho a dezembro foi projetado com base nos meses anteriores.

Analisando-se o fluxo de caixa verifica-se que houve uma necessidade de captação de recursos nos dois primeiros meses do ano e que de março a dezembro há excedentes de caixa, os quais podem ser aplicados gerando rentabilidade. Sem a visualização permitida pela análise do fluxo, esses valores poderiam ficar parados em caixa sem receber remuneração alguma.

Considerando-se o fluxo de caixa demonstrado, a deficiência ocorrida nos meses de janeiro e fevereiro poderia ser suprida com traslados paralelos à atividade de transporte escolar, gerando recursos extras capazes de suprir esta necessidade, já que essa atividade é operacionalizada entre os meses de fevereiro a dezembro, considerando-se que aqueles são períodos de férias escolares, o que possibilita exercer atividades voltadas ao transporte de turistas, bem como a atender eventos que ocorram nestas épocas.

Essa seria uma alternativa de equilibrar as entradas e saídas de caixa, sem a necessidade de recorrer a empréstimos financeiros, os quais implicariam em despesas bancárias como juros e taxas de abertura de crédito, diminuindo em consequência a rentabilidade da empresa.

Também é possível através do planejamento financeiro permitido pela análise do fluxo de caixa, reservar uma parcela do numerário referente aos saldos de aplicações que ocorrem de março a dezembro, prevendo para o próximo ano, a cobertura das deficiências dos meses de janeiro e fevereiro.

Contudo, seria mais adequada a manutenção destes saldos para eventuais imprevistos ou investimentos futuros.

Outra alternativa já utilizada pelos gestores é a divisão de parte da receita de transporte escolar anual em 12 parcelas iguais e sucessivas, o que vem a suprir deficiência de caixa nos meses de janeiro e fevereiro, apesar de diluir a receita mensal. É uma opção interessante aos clientes em virtude de diminuir o valor mensal pago pelo serviço e em contrapartida suprir as necessidades de caixa da empresa nos períodos de férias escolares.

Utilizando-se o acompanhamento periódico do fluxo de caixa também é possível definir um saldo mínimo a ser mantido de acordo com as necessidades da empresa. Esse saldo mínimo deve ser definido pelo gestor com base no ciclo operacional da empresa, levando-se em consideração a sazonalidade do negócio e as eventuais oportunidades que podem surgir nos períodos de baixa geração de caixa.

Faz-se uma ressalva quanto à necessidade de verificação constante do fluxo de caixa, haja visto que este é um instrumento flexível e como tal deve se prestar a correções pontuais, sem que isto necessariamente implique em perda de informação útil a gerência.

## **5 ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS**

Esta seção tem por objetivo analisar os benefícios da utilização do fluxo de caixa na gestão do Transporte Escolar, mais especificamente no Transporte Escolar Celso & Neida.

### **5.1 Considerações**

Gitman (2002, p.436) afirma que o fluxo de caixa “[...] é usado pela empresa para definir suas necessidades de caixa a curto prazo, com especial atenção para o planejamento de excedentes de caixa e deficiências de caixa”.

Ficou evidente no estudo de caso a inexistência de controles por parte da empresa, o que acarreta a falta de informações para o processo decisório, visto que o poder decisório encontra-se única e exclusivamente nas mãos do empreendedor, que, por sua vez, não possui informações confiáveis, acabando, assim, por tomar suas decisões, muitas vezes, sem informação alguma ou simplesmente de maneira intuitiva. Ao projetar no fluxo de caixa o resultado de suas atividades operacionais a empresa passou a ter informações relevantes sobre seu ciclo operacional, trazendo a luz as datas em que serão necessárias captações de recursos e possibilitando através da antecedência a busca por melhores taxas de investimento.

O gerenciamento eficiente do caixa utilizando o ciclo operacional procura adiantar os recebimentos e pagar os fornecedores com o maior prazo possível, sem comprometer a credibilidade da empresa, aumentando sua lucratividade através da diminuição das necessidades de financiamento de caixa. Este fato é evidenciado pelo controle de mapas auxiliares, o qual através da abertura analítica das contas possibilita definir a política de pagamentos da empresa estudada.

Assaf Neto (2003, p.477) afirma, "A administração de caixa visa, fundamentalmente, manter uma liquidez imediata necessária para suportar as atividades de uma empresa".

Além de manter ativos líquidos de disponibilidade imediata para suprir as operações diárias da empresa, é necessário planejar investimentos para que se possa aproveitar oportunidades especulativas e prevenir-se de despesas imprevistas.

Segundo Keynes, *apud* Assaf Neto (2003, p.478), existem três motivos para se manter saldo em caixa:

- Motivo negócio, necessidade de manter dinheiro em caixa para efetuar pagamentos oriundos das operações normais;
- Motivo precaução, incerteza associada a valores de fluxo de caixa, despesas imprevistas e extraordinárias;
- Motivo especulação, aproveitamento de oportunidades especulativas.

No cotidiano de uma empresa de Transporte Escolar, a principal razão para se manter um saldo de caixa é o motivo negócio, pois as entradas e saídas de caixa não ocorrem no mesmo momento. A presente falta de sincronia entre ingressos e desembolsos pode ser identificada e minimizada através da análise do fluxo de caixa projetado.

Ressalta Assaf Neto (2003, p.482),

O objetivo geral da manutenção de um saldo mínimo de caixa é o de permitir que a empresa possa corretamente saldar seus compromissos programados e manter, ainda, uma reserva de segurança de forma a cobrir suas necessidades de pagamentos imprevistos (não programados). De forma idêntica o caixa mínimo deve financiar a geralmente presente falta de sincronização entre as entradas e saídas de fundos, ou seja, as disponibilidades devem apresentar-se suficientes para processar pagamentos quando as entradas esperadas (recebimentos) não se realizarem.

Acompanhar o nível de caixa da empresa e efetuar os ajustes devidos no momento em que ocorrerem as eventuais divergências entre valores previstos e realizados é um dos aspectos de flexibilidade do fluxo de caixa.

Neste caso particular do transporte escolar o fluxo de caixa representa uma ferramenta de planejamento financeiro a curto prazo, pois envolve ações de organização e controle, sendo uma fonte de informações gerenciais utilizado para a tomada de decisão.

A preparação do fluxo de caixa voltado a atividade de transporte escolar, consiste do levantamento dos dados relevantes e das contas que normalmente se utiliza para receitas e despesas. Quanto maior o detalhamento, melhor será o controle sobre as contas. Assim como o detalhamento também é importante a flexibilidade do instrumento, permitindo que novas contas sejam incluídas à medida que for necessário.

Após este levantamento a elaboração do fluxo de caixa irá possibilitar a determinação da política de pagamentos e recebimentos da empresa, e a identificação de eventuais faltas de caixa em períodos posteriores. Também permite a comparação do realizado com o projetado, visando atingir a flexibilidade necessária para fazer os ajustes e as correções pontuais a cada período.

Definidas as datas prováveis de recebimentos e desembolsos, é possível programar e controlar a movimentação de numerário da empresa, sendo esta uma das funções do fluxo de caixa.

A busca pelo equilíbrio entre pagamentos e recebimentos serve para que a empresa salde seus compromissos em dia e mantenha crédito junto aos fornecedores.

Assim, a própria ação de implementação do modelo de fluxo de caixa constitui-se em uma forma de motivar o pequeno empreendedor a conhecer melhor o funcionamento de seu negócio, possibilitando-lhe visualizar o cenário em que sua empresa atua. Fazer com que o empreendedor compreenda melhor os fatores que exercem influência direta no andamento da atividade empresarial é, sem dúvida, o ponto alto do modelo de fluxo de caixa. Esta constatação é observada quando Kassai (1997, p.51) afirma que:

Uma das principais contribuições do modelo desenvolvido não é o formato, os conceitos utilizados ou mesmo a simplificação de fórmulas matemáticas que poderiam ser complexas para o empreendedor de pequenas empresas. Na verdade, o que traz como contribuição relevante para o gestor é a reflexão sobre o funcionamento de sua empresa. Dessa forma, ao lidar com projeções e simulações, o empreendedor começa a compreender o efeito de mudanças de prazo de pagamento, recebimento, de aumento ou diminuição de margem de vendas, controle de custos e outros fatores característicos da atividade empresarial. Assim, com o aumento do entendimento destes fatores, o formato e os conceitos poderão ser aperfeiçoados pelo próprio gestor, para considerar características de seu modelo pessoal de decisão.

O relatório de fluxo de caixa ganha destaque no universo das pequenas empresas, uma vez que a maior preocupação do empreendedor, inicialmente, é a de sobreviver. A sobrevivência do empreendimento depende diretamente dos recursos financeiros, pois sem eles a empresa terá sérias dificuldades em manter suas atividades.

Para Bangs apud Kassai (1996, p.193), a administração de caixa confunde-se com a própria sobrevivência da empresa. Desta maneira, "administrar o fluxo de caixa é administrar a sobrevivência". Assim, se for feita uma administração deficiente



de fluxo de caixa, a empresa estará fadada a fracassar, ao passo que uma administração eficiente de fluxo de caixa levará a empresa ao sucesso. Bangs apud Kassai (1996, p.194) elege o fluxo de caixa como demonstrativo vital para a administração das empresas e afirma:

O fluxo de caixa é vital para a empresa. Se você tivesse que se limitar a um demonstrativo financeiro, a seleção recairia sobre a projeção do fluxo de caixa. Para uma empresa nova ou em expansão, chega a significar a diferença entre o sucesso e o fracasso. Para uma empresa em funcionamento, a diferença ficaria entre o crescimento e a estagnação.

A manutenção de um fluxo de caixa faz com que o pequeno empreendedor comece a perceber outros aspectos da sua atividade. Lezana apud Queji (2002, p.78) explica que se referem principalmente a:

- a) concentração de pagamentos e recebimentos em determinada época;
- b) a sazonalidade das vendas;
- c) estrutura de custos e despesas fixas;
- d) necessidade e resultados das políticas de marketing e promoções;
- e) necessidade da separação dos controles pessoais e da empresa;
- f) impacto dos impostos;
- g) necessidade de uma remuneração pelo trabalho do empreendedor;
- h) a noção de passivo/obrigações.

São analisados na sequência, no capítulo referente à considerações finais e recomendações, o alcance dos objetivos inicialmente propostos pelo presente trabalho e as recomendações para estudos futuros.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo tem a finalidade de apresentar de forma sintética os resultados obtidos através do presente estudo, além de explicitar a maneira pela qual foram atingidos os objetivos inicialmente propostos, bem como as recomendações para novas pesquisas.

### **6.1 *Considerações Finais***

A empresa não possui nenhuma assessoria na gestão dos negócios devido à falta de recursos disponíveis para essa finalidade. Entretanto, durante as entrevistas, observou-se que os empreendedores demonstraram interesse e mostraram -se receptivos à possibilidade de contarem com a ajuda e apoio de um profissional na gestão dos negócios.

Outro fator observado é que a empresa apresenta carência de organização e controle, não possui registros contábeis passados, o que dificulta a elaboração de um planejamento futuro. As decisões são tomadas com base em informações registradas em uma caderneta, a qual traz registros de valores por cliente e pendências de pagamento, outro documento utilizado como base para a tomada de decisão é o extrato bancário.

Com relação as principais dificuldades encontradas pela empresa, sobressaiu a falta de acesso a financiamentos com taxas de juro mais justas, o que dificulta a aquisição de veículos e renovação da frota. Em geral quando estão terminando de pagar o veículo já está na hora de troca-lo, devido ao prazo de vida útil de no máximo 10 anos. Problemas como carga tributária e concorrência também foram contemplados, e considerados como decisivos para a permanência no

mercado, devido ao fato de existirem clandestinos atuando nesta atividade, que não pagam impostos e cobram menos, praticando concorrência desleal.

Neste contexto, cabe destacar que o controle de fluxo de caixa se constitui em um instrumento de controle de gestão financeira indispensável à gestão dessas empresas.

Ratifica-se que muitos outros recursos podem ser utilizados para aprimorar a gestão das pequenas empresas, mas o objetivo deste trabalho foi demonstrar um dos recursos básicos, o fluxo de caixa, uma vez que a administração do caixa confunde-se com a própria sobrevivência da pequena empresa.

Considerando o fato de que a empresa não têm disponibilidade de recursos financeiros para investir na área de gerenciamento, o fluxo de caixa vem a suprir a necessidade de controle sem elevar muito o custo dos serviços.

Neste sentido, o objetivo geral proposto foi atingido, ao se desenvolver um modelo de fluxo de caixa voltado à atividade de transporte escolar, como um instrumento de controle de gestão financeira para esta empresa. Constatou-se também que o desenvolvimento do modelo veio a responder a questão-problema elaborada inicialmente.

Os objetivos específicos também foram atingidos, visto que foi possível evidenciar através da revisão de literatura e do estudo de caso, a importância do fluxo de caixa prospectado como instrumento de controle de gestão nas empresas de transporte escolar.

O relatório de fluxo de caixa é uma ferramenta que possibilita manter sob controle a saúde financeira da empresa, uma vez que permite através da análise dos

dados projetados, o planejamento necessário para que esta possa pagar os seus compromissos em dia, evitando juros e multas desnecessárias.

A maioria dos autores pesquisados concorda que o fluxo de caixa é essencial a qualquer tipo de atividade, seja ela formal ou informal.

Quanto maior o detalhamento nos mapas auxiliares, menor será o índice de erro no fluxo de caixa, possibilitando que possa ser efetuada uma análise das datas em que será necessário um implemento financeiro para que se possa cumprir com os compromissos, podendo ser esse em forma de empréstimo ou mesmo através da promoção de traslados, propiciando entrada de recursos nas datas necessárias.

Outro fator importante é a necessidade de acompanhamento e flexibilidade do instrumento, visando proporcionar correções rápidas ao longo do período projetado, bem como interpretar as informações e prever as melhores direções para financiamentos e investimentos dos recursos da empresa.

Cabe esclarecer que cada empresa tem sua realidade e peculiaridades, cabendo a seus gestores a avaliação da melhor forma de utilizar as informações extraídas do relatório de fluxo de caixa, no sentido de agilizar e atestar a confiabilidade das informações que são úteis ao seu processo decisório.

O planejamento é a base para qualquer gestão, para que tenha efeito é preciso ter em mãos informações corretas e consistentes sobre o andamento das atividades da empresa e os resultados que ela vem alcançando e o fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta eficaz para atingir essa finalidade.

O aprimoramento do controle de contas a pagar e a receber, juntamente com a implantação de um controle de fluxo de caixa, desenvolvido em uma simples planilha eletrônica, auxiliaria de forma satisfatória a gestão desse empreendimento.

A manipulação destes dados financeiros, por parte dos empreendedores, não iria apenas fornecer informações financeiras mais estruturadas a respeito do empreendimento, mas contribuiria também para um melhor entendimento do funcionamento do negócio.

A utilização deste modelo exige que o empreendedor elabore alguns controles secundários que o empreendedor achar conveniente, como visto nos mapas auxiliares, cujos valores totais deverão ser transportados para o controle de fluxo de caixa projetado. Recomenda-se ao empreendedor a utilização de uma planilha eletrônica para desenvolver esses controles e o fluxo de caixa projetado, permitindo maior flexibilidade quando da realização de várias simulações de situações de caixa.

## **6.2 Recomendações**

Como trabalho futuro recomenda-se um estudo de fluxo de caixa voltado a novos investimentos, onde se poderia contemplar a compra de um novo ativo, neste caso específico a implementação de mais um veículo, a avaliação da taxa de retorno do investimento bem como sua viabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tiburcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BLECKE, Curtis J. **Análise Financeira para Tomada de Decisão**. Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo, Atlas, 1972.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5.ed. São Paulo, Cortez, 2001.
- DE MORI, Flávio et al. **Administrando pequenos negócios**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores da UFSC, 1998.
- FLORIANI, Oldoni P. **Os Desafios da Empresa Familiar para o Contador Moderno**. In: CRCSC & VOCÊ. Florianópolis: Conselho Regional de Contabilidade, 2002, v.1, n.º 01, p.41-62, dez/2001-mar/2002.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1989.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira - Essencial**. 2.ed. Porto Alegre. Bookman, 2002.
- HIGUCHI, Hiromi; HIGUCHI, Celso Hiroyuki. **Imposto de Renda das Empresas**. 27 ed. São Paulo, Atlas, 2002.
- KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos da FIPECAFI**, São Paulo, v.9, n.15, p.49-59, jan/jun. 1997.
- KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. 1996. Dissertação (Mestrado, FEA/USP) FEA/USP, São Paulo.
- LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. **Ciclo de vida das pequenas empresas**. (apostila), Florianópolis: UFSC, 1996.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços Abordagem Gerencial**. v.2, São Paulo, Atlas, 1985.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionarias**. São Paulo: Atlas, 1985.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA. Leis Municipais. Lei complementar nº34 de 26/02/1998. Disponível em <<http://www.leismunicipais.com.br/sc/florianopolis/>>. Acesso em: 02 jul. 2004.

QUEJI, Livio Marcel. **Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado para Pequenas Empresas Comerciais à Luz do Seu Ciclo de Vida**. Florianópolis, 2002, p.155 Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**. São Paulo: McGraw-Hill/Makon Books, 1990.

REY, Luis. **Planejar e redigir trabalhos científicos**. 2.ed. São Paulo, Blucher, 1993.

ROSA, Paulo Moreira da; SILVA, Almir Teles da. **Fluxo de caixa**: instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório. In: Revista Brasileira de Contabilidade - RBC, Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2002. n. 135, p.83-95, mai./jun. 2002.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2002.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1977.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3.ed. São Paulo Atlas 1995.

SEBRAE. Serviço Brasileiro De Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Transporte Escolar**. Brasília, 1996.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de apoio à Micro e Pequena Empresa. **Administração de pequenos negócios**. Florianópolis: Sebrae, 1998.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de apoio à Micro e Pequena Empresa. **Administração Financeira**. Florianópolis: Sebrae, 1999.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de apoio à Micro e Pequena Empresa. **Pesquisa fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Brasília: Sebrae, 1999.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco e Crédito**. São Paulo, Atlas, 1997.

STONER, James A.F. FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro. LTC, 1999.

TORRES, José Fernando Gado. **ATIVO IMOBILIZADO – Aspectos Fiscais e Contábeis**. São Paulo, IOB THOMSON, 2003.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.